

学校编码: 10384

学号: 17920071150646



分类号_____密级_____

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

我国私人银行业的 CRO 模式研究
——民生银行私人银行业务商业模式探讨
The study of domestic private banking CRO model
——exploring CMBC private banking business model

朱洪山

指导教师姓名: 吴世农 教授

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2009 年 月

论文答辩时间: 2009 年 月

学位授予日期:

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

中国经济的持续快速发展成就了大批我国高净值富人，私人银行，这项古老而又新鲜的专门服务于高端富人的业务在中国迅速发展。国外的先进经验难以在国内发挥，业内人士和专家学者共同探讨国内私人银行业经营模式。本文以民生私人银行为分析对象，总结出了适合民生银行私人银行业务的发展模式，对中国民生银行股份有限公司（下称“民生银行”）私人银行部和其他国内的私人银行机构均有一定的实践借鉴意义，对政府管理层出台相关法律法规也有一定的借鉴意义。

本文第一章介绍了论文的研究背景、研究意义，回顾了国内学者对私人银行业国外经验的总结和国内业务的探讨。第二章介绍了私人银行业务的特征和国外私人银行发展的现状。第三章介绍了国内私人银行业务发展现状的分析。主要包括私人银行业在中国兴起的必然性，国内私人银行发展的脉络、国内私人银行业存在的不足、金融危机给国内私人银行业带来的发展契机和国内外私人银行优劣势的比较。第四章为民生银行的私人银行业务商业模式研究。首先对民生银行私人银行做了简要介绍；其次在对比分析了民生私人银行与其它内资私人银行机构的优劣势后，结合国外经验，推出了适合民生银行开展私人银行业务的以CRO(Customer Relationship Officer, 即客户关系管理官或客户经理)为核心的私人银行业务模式。之后就民生银行的私人银行业务应如何实施CRO模式做了非常详细的阐述。第五章为结论和建议部分，对本文的分析做了一个全面的总结并给出了建议。

本文基于私人银行的国内外现状，分析指出了国内开展私人银行业务所面临的问题。本文通过对民生银行私人银行业务的状况，国际国内私人银行业务的商业模式状况，及民生银行开展私人银行业务优劣势的分析，得出结论认为CRO模式最适合民生银行开展私人银行业务，该模式不仅避开了民生银行的竞争劣势，而且抓住了私人银行业的核心竞争要素——客户经理，非常适合中国礼仪之邦，关注人情关系的文化特点。本文的观点对民生银行开展私人银行业务有一定的借鉴意义上。

关键词：私人银行；民生银行；CRO模式

Abstract

China's sustained and rapid economic development has created a large number of local high-net-worth individuals. Private banking, an old, venerable and primarily western service, has been rapidly developing into a service for the rich high-end businessmen in China. The experiences and business models of foreign firms are difficult integrate into the local community; practitioners, experts and scholars are exploring a new business model tailored to the culture of the Chinese business world. After analyzing the Private Banking division of Minsheng Bank (short for "PBMB"), a suitable business model is explored for it. In both the development of private banking business and government constituting the relevant laws and regulations, this article has a certain degree of reference.

The first chapter of the article reviews the domestic scholars' summary of his overseas private banking experience and the discussion of domestic private banking development. The second chapter introduces the characteristic of the private banking and the status of international private banking business. The third chapter introduces the status of the domestic private banking business. It contains the inevitability of the private banking industry in China, the venation of domestic private banking, the disadvantage of domestic private banking, the impact of financial crisis, and the comparison of strength and weakness between domestic and overseas. The forth chapter is exploring PBMB business model. First, it introduces PBMB. After the analyzing the advantages and disadvantages of PBMB and other domestic private banks, it originally creates the CRO (Customer Relationship Officer) business model, which is much suitable for PBMB. And then it expatiates how to implement CRO business model. The fifth chapter is the conclusion.

Based on the statuses of international and domestic private banking, the paper indicates the chief problems of developing the domestic private banking. After that, after analyzing the status of Minsheng Bank's private banking, the business models of international and domestic private banking, the advantages and disadvantages of

Minsheng Bank's private banking, it concludes that the CRO model is the most suitable business model for Minsheng Bank. This model is not only avoiding the disadvantages of Minsheng Bank, but also seizing the core factor of private banking, customer managers. It's very suitable for China's culture. In Minsheng Bank developing its private banking business, this article has a certain degree of reference.

Key words: private banking; Minsheng bank; CRO model

目 录

1	研究概述	1
1.1	研究背景	1
1.2	研究意义	3
1.3	文献综述	4
1.4	论文思路及框架	6
2	私人银行业务的特征和国外私人银行业发展现状.....	7
2.1	私人银行业务的概念和起源	7
2.2	私人银行业的特点	8
2.3	国际私人银行业现状	11
3	国内私人银行业务发展的现状和面临的主要问题.....	14
3.1	私人银行业在中国兴起的必然	14
3.2	国内私人银行业发展脉络	16
3.3	国内私人银行业的发展面临的主要问题	21
3.4	金融危机为国内私人银行业务带来发展契机	23
3.5	国内外私人银行业务比较	24
4	民生银行私人银行业务商业模式探讨	26
4.1	民生银行及其私人银行业务介绍	26
4.2	民生银行私人银行业务商业模式探讨	31
4.3	民生银行私人银行业务如何实施 CRO 模式	39
4.4	民生银行私人银行业务 CRO 模式未来行动路线规划	44
5	结论与建议	46

5.1 本文的主要研究结论	46
5.2 本文的主要政策建议	46
参考文献	49
致 谢	51

厦门大学博士论文摘要库

Contents

1 Research Overview	1
1.1 Reserch background	1
1.2 Research significance.....	3
1.3 Literature Review	4
1.4 The thesis' frame	5
2 The Characteristics of Private Banking and The Status of international private banking.....	7
2.1 The concept and origin of private banking.....	7
2.2 The characteristics of private banking	8
2.3 The status of international private banking	11
3 The Status and chief Problems of Domestic Private Banking.....	14
3.1 The inevitability of the private banking industry in China	14
3.2 The venation of domestic private banking.....	16
3.3 The chief problems of doemestic private banking	21
3.4 The opportunity was brought about by the financial crisis	23
3.5 The comparison of international and domestic private banking.....	24
4 The Exploring of PBMB Business Model	26
4.1 The introduction of Minsheng Bank and PBMB	26
4.2 The exploring of PBMB business model	32
4.3 How PBMB to implement CRO model	40
4.4 The future plan of PBMB implementing CRO model.....	45
5 The Conlusions and suggestions.....	46
5.1 The conlusions	46
5.2 The suggestions.....	46
References	49
Thanks	51

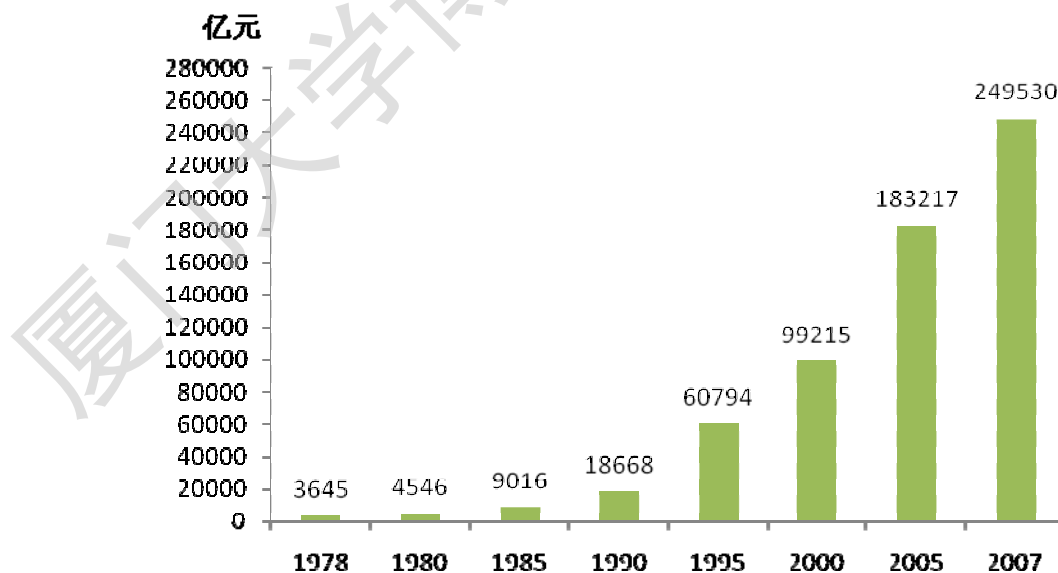
厦门大学博硕士论文摘要库

1 研究概述

1.1 研究背景

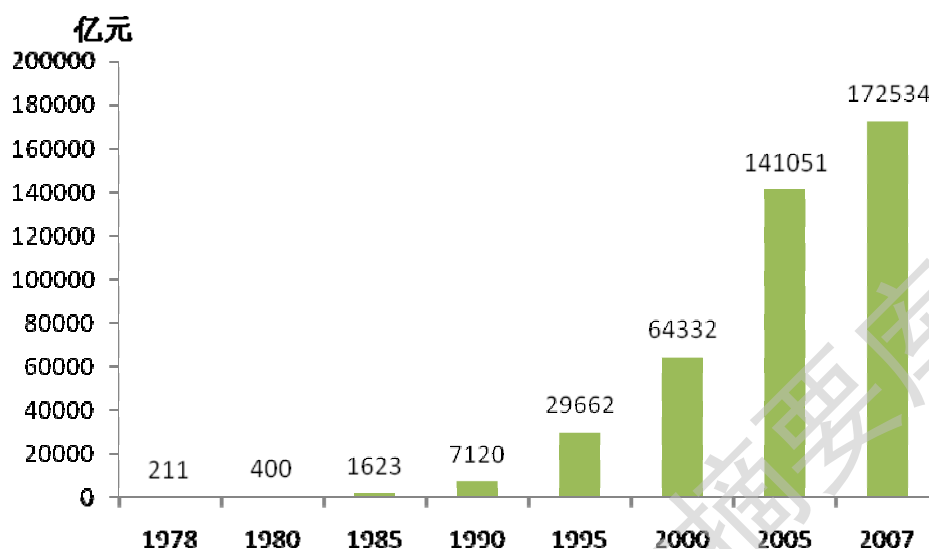
按照世界银行的划分标准,我国已经由低收入国家跃升至世界中等偏下收入国家行列(见图1,1978-2007年国内生产总值)。据国家统计局发布的改革开放30年我国经济社会发展成就系列报告显示,改革开放以来,我国经济呈现了飞速发展。1979-2007年,国内生产总值年均实际增长9.8%;国内生产总值由1978年的3645亿元迅速跃升至2007年的249530亿元,从世界第10位上升到第4位;人均国内生产总值扣除价格因素,2007年比1978年增长近10倍,年均增长8.6%。国家快速发展的同时,人民的财富也在迅猛增长。城镇居民人均可支配收入由1978年的343元提高到2007年的13786元,扣除价格因素,年均增长7.1%;2007年底城乡居民人民币储蓄存款余额达17.3万亿元,比1978年底的211亿元增加818.3倍(见图2,1978-2007年城乡居民人民币储蓄存款余额)。

图1 1978-2007年国内生产总值



资料来源:国家统计局

图2 1978-2007年城乡居民人民币储蓄存款余额



资料来源：国家统计局

与此同时，中国的富豪数量和其财富规模也在急剧增长。2008年9月，美林集团（Merrill Lynch）和凯捷咨询公司（Capgemini）发布的《2008亚太区财富报告》研究了澳洲、中国、香港、印度、日本、新加坡、韩国、印尼以及台湾九个亚太国家和地区，发现在全球富裕人士（资产超100万美元）增长最快的市场中，亚太区连续三年占据主导地位。全球前十个增长最快的市场中，亚太区占了五个。印度与中国再次表现出色，富裕人士人数激增22.7%和20.3%^[1]。根据《新财富》公布的“新财富500富人榜”，其上榜人均财富从2003年的7.5亿上涨至2008年的53亿，上榜门槛从2亿元上涨至13.5亿元，百亿级富人人数从没有上涨到53人（见图3，2003-2008年“新财富500富人榜”财富指标比较）¹。就在今年，“胡润研究院”发布的《2009胡润财富报告》指出，全国有825,000个千万富豪和51,000个亿万富豪，即每1万人中就有6人是千万富豪²。

中国富裕人群的迅速增加，催生了一项专门服务于富人的业务——私人银行业务的兴起。2007年被称为中国私人银行业元年。继中国银行之后，多家内外资银行开始涉水中国私人银行业，截止08年年底，我国的中信银行，工商银行，建设银行，民生银行先后推出了私人银行业务。然而对于中国来说，私人银行业务

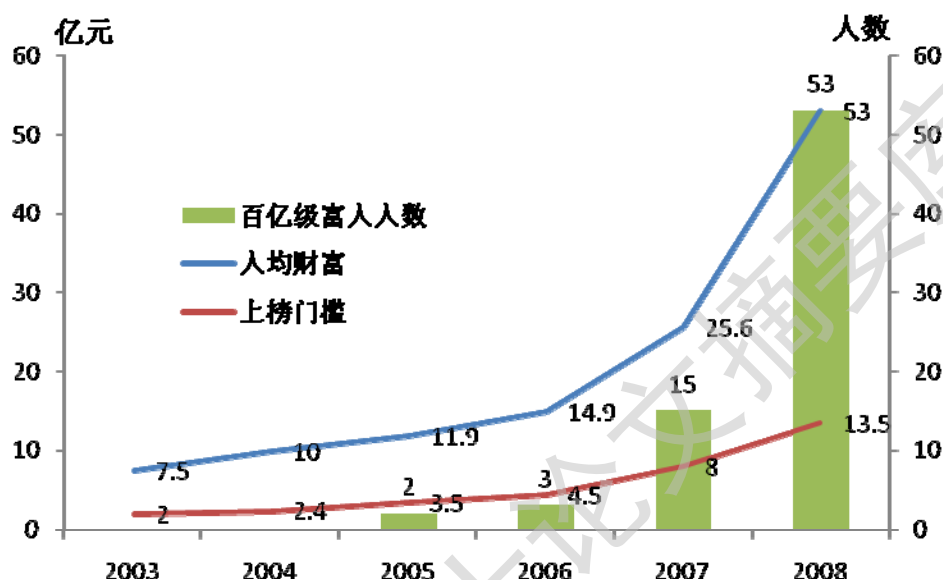
¹ 孙红. 新财富 500 富人榜分析文章：财富泡沫现象 [EB/OL]

<http://www.p5w.net/newfortune/frb/news/200805/t1652388.htm>, 2008-05-09.

² 胡润研究院指出：该报告调研门槛是拥有 1,000 万元人民币(约合 146 万美元；110 万欧元)以上资产的个人，这些资产还包括自己创办的企业价值、自住房产。

这一新兴领域，无论人才、经验、渠道、服务、产品等，可供借鉴的经验均很少。

图3 2003-2008年“新财富500富人榜”财富指标比较



资料来源：新财富

1.2 研究意义

在国际上私人银行业务已有几百年历史，但在中国仍属新生事物。面对新的市场国外私人银行虽然有先进的管理经验，却必须适应国内的经济人文环境；事实已经证明国外的私人银行管理体系并不能完全适应国内环境。我国的商业银行涉足私人银行业务领域，亟需探索出能够适用于国内环境的管理体系。在2009年5月26日于上海举办的“搜狐2009年私人银行发展研讨会”上，参会各方积极探讨我国私人银行业务的发展模式。

本文通过对民生银行银行业务的状况，国际国内私人银行业务的商业模式状况，及民生银行开展私人银行业务优劣势的分析，得出结论认为CRO模式最适合民生银行，该模式不仅避开了民生银行的竞争劣势，而且抓住了私人银行业的核心竞争要素——客户经理，非常适合中国礼仪之邦，关注人情关系的文化特点。本文的观点对民生银行开展私人银行业务有一定的借鉴意义上。

1.3 文献综述

早在1998年,史建彤于《美国私人银行业务的运作对我国的启示》一文中介绍了美国私人银行开展的现状,提出了我国应借鉴国外的成功经验,开设私人银行,向个人提供综合性的金融服务。此后随着我国金融环境的变化,银行除了单纯的存贷款业务外,已逐渐越来越重视中间业务发展,对中间业务的研究也成为我国金融研究的一大热点,正是在这一背景下,我国越来越多的学者投入到了对私人银行业务的研究中来。目前国内对于私人银行的文献,研究主要集中在以下两大方面:一是对于国外开展私人银行业务的经验总结,二是对于我国开展私人银行业务的探讨。

朱军林(2005)研究了卢森堡作为离岸私人银行中心的成功经验,提出资本市场的发达和成熟是卢森堡能够成为国际金融中心的一大原因,我国应大力发展资本市场。

李怡和郑华良(2004)则对新加坡近年来开展私人银行业务,打造离岸金融中心的经验作了分析,介绍了新加坡私人银行业务发展的起因与背景。

在对中国开展私人银行业务的研究方面,研究文献主要集中于两个问题:一是我国目前开展私人银行业务的可行性问题;二是我国发展私人银行业务应采取的措施。

李怡(2004)在《新加坡私人银行业务发展现状分析及其启示》一文中认为,同西方高收入国家相比,我国还属于发展中国家,私人银行业务在我国只是一项新业务,市场容量的扩大有待于居民收入的提高。而且,由于中国的富裕阶层大多利用转轨过程中体制不完善致富的决定了私人银行业务以离岸方式为主,因此,私人银行业务在我国虽然有广阔的前景,但离成熟尚早。

谢国良(2004)也认为,中国内地发展金融业的潜力相当巨大,但优势及重点主要是在包括贸易融资、消费信贷以及企业贷款等传统银行业务方面,在较长的时间内仍欠缺条件在私人银行及资产管理业务方面取得大的发展。

石军(2006)从法律的角度分析了我国开展私人银行业务存在的不足,并提出了解决的措施。

李怡(2004)也认为,私人银行业务健康地开展,离不开政府的支持,离不开健全的法制和完善的个人信用评级制度。大力发展私人银行业务,对于提高国

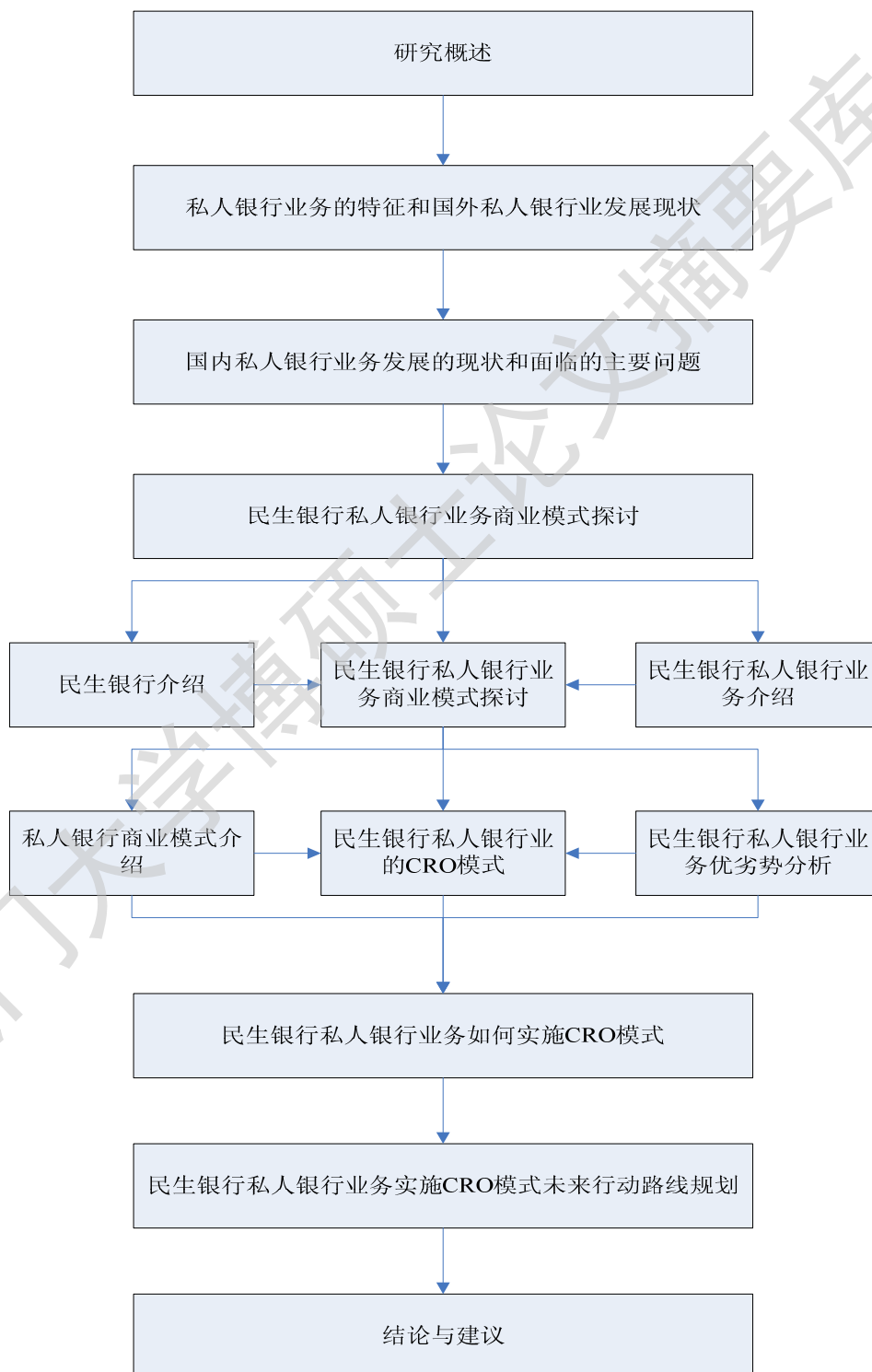
有商业银行整体竞争力和抗风险能力具有重要意义。

此外，史蔓丽（2005）认为，国内私人银行的发展目前还存在以下几个问题：一是金融产品不健全，二是大多数银行没有一个国际化的金融网络，三是没有相应的私人银行理财人才。所以我国银行在私人银行市场的竞争中将处于不利地位。对此，内资银行最快的方法就是与国际上的大银行进行资本合作，互相成为模式合作伙伴，从而达到共享网络，共享金融产品和金融人才的合作。

杨佩丽（2008）对国内私人银行的发展制约和促进因素作了总结，并就银行模式、法律法规、人才培养、风险控制等方面作了建议^[2]。

1.4 论文思路及框架

图 4：论文思路及框架



来源：作者整理

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库